

УДК 331.104.2:656.078.1

**ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДПОСЫЛКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*канд. экон. наук О.В. ДОДОНОВ; канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ; А.Г. САМОЙЛОВА  
(Полоцкий государственный университет)*

*Демонстрируется проблема опосредованного рассмотрения роли кадров в развитии логистической системы Республики Беларусь на основе анализа содержания программных и нормативно-правовых документов. Уточнена классификация подсистем логистической системы на основе выделения структурных элементов и процессов, потоков и базисных подсистем, где приоритет отдан кадровой подсистеме. Обоснован механизм развития мотивации персонала на принципах логистики с конкретизацией функций руководителей предприятий, органов исполнительной власти, системы высшего образования. Аргументированы принципы, необходимые для формирования механизма развития мотивации персонала в логистической системе предприятия, с выделением в качестве главного «объективность оплаты труда персонала предприятия». Предложена методика по определению размера заработной платы отдельного работника предприятия в зависимости от достижения цели развития логистических подсистем.*

**Ключевые слова:** логистика, логистическая система, мотивация, кадры, предприятие, рынок труда.

Современный этап развития экономики Республики Беларусь, связанный с расширением международных экономических связей и интеграцией в международную логистическую систему, обуславливает важность развития национальной логистической системы (ЛС). Актуальность данной практической проблемы подтверждается принятием и разработкой программных и нормативно-правовых документов: Программа развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года [1]; Государственный Стандарт Республики Беларусь СТБ 2306-2013 «Услуги логистические: общие требования и процедура сертификации» от 29.01.2013 № 7 [2]; проект «Концепции Государственной программы развития логистической системы Республики Беларусь на 2016–2020 годы», разработанный научно-исследовательским институтом «БелНИИТ “Трнастехника”» Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь [3]; проект Закона Республики Беларусь «О логистической деятельности» от 2012 года, разработанный этим же профильным министерством [4].

В содержание перечисленных документов дается следующая трактовка самого понятия «логистическая система»:

– это «Сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, которая состоит из элементов-звеньев (транспортно- и оптово-логистических (торгово-логистических) центров), взаимосвязанных между собой и взаимодействующих посредством информационного обмена в целях достижения эффективного управления цепями поставок товаров и грузов, с участием республиканских и местных органов государственного управления, заинтересованных организаций, располагающих транспортными, складскими, экспедиторскими, информационными, финансовыми, сертификационными, страховыми и производственными структурами» [1];

– это «Сложная организационно завершенная, структурированная экономическая система, которая состоит из транспортно- и оптово-логистических (торгово-логистических) взаимосвязанных между собой объектов на территории Республики Беларусь и организаций, располагающих транспортными, складскими, экспедиторскими, информационными, финансовыми, сертификационными, страховыми и производственными ресурсами, взаимодействующих посредством информационного обмена в целях достижения эффективного управления в Республике Беларусь перемещением товаров» [3];

– это «Сложная, динамичная система управления, основной целью которой является осуществление товарообращения для своевременного обеспечения потребностей экономики и населения в товарах и продукции производственно-технического назначения с наименьшими издержками» [4].

Во всех рассмотренных трактовках учитывается важность формирования ЛС для развития как экономической, так и социальной сфер Республики Беларусь. По своей сущности ЛС является одной из самых сложных созданных человеком социально-экономических систем. Сложность заключается в том, что ЛС имеет в равной степени как экономическую, так и социальную сущность, так как состоит из социально-экономических звеньев (подсистемных элементов), взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками, выполняющих логистические функции и связанных с внешней средой.

В то же время во всех трактовках понятия «логистическая система» не учитывается важность кадровой составляющей, что является существенной научной проблемой. При этом анализ содержания данных программных и нормативно-правовых документов опосредованно определяет проблематику кадрового обеспечения как формирования, так и развития ЛС именно на уровне предприятия, то есть на микроуровне.

Так, в Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года отмечается, что при ее формировании и для ее развития требуется «...интенсивная подготовка кадров по специальности “логистика”, переподготовка и повышение квалификации в этой области персонала среднего и высшего менеджмента...» (глава 1) [1]. Для этого в главе 15 Программы описаны подходы к кадровому обеспечению логистической системы, суть которых сводится к «...удовлетворению экономики в специализациях, способных на высоком профессиональном уровне заниматься логистическим управлением...», включая «...подготовку в системе высшего образования, повышение квалификации, стажировку и переподготовку работников, осуществляемую в соответствии с действующим законодательством» [1]. В то же время, с нашей точки зрения, этого не достаточно, так как в Программе не рассматривается необходимость развития мотивации и стимулирования труда кадров логистической системы (*логистиков*), не уделяется внимание повышению производительности труда этих кадров на предприятиях и стимулированию их к развитию логистической системы. То есть не рассмотрена проблематика формирования и развития ЛС на микроуровне.

В Государственном Стандарте Республики Беларусь СТБ 2306-2013 при выявленном недостатке в самой трактовке ЛС, где не учитывается роль кадрового обеспечения ее формирования и развития, тем не менее уделяется внимание следующим аспектам: «Этичность обслуживания, которое обеспечивается соблюдением этических норм поведения, гарантированной вежливостью, коммуникабельностью и доброжелательностью персонала» (п. 5.6) [2]. Сама по себе процедура сертификации логистических услуг предусматривает, в том числе: «оценку мастерства и (или) квалификации персонала, оказывающего логистические услуги (наличия внедренной системы оценки процессов в организации, способствующей достижению стратегических и тактических целей; наличия квалифицированного персонала и документов, ее подтверждающих; знания персоналом национальных и технических нормативных правовых актов и в области логистической деятельности; обеспеченности персонала оборудованием, инструментом, материалами, специальной рабочей одеждой и т.д., необходимыми для оказания логистических услуг; наличия у персонала практического опыта работы в сфере оказания логистических услуг; точности, своевременности и полноты оказания логистических услуг в соответствии с технической документацией на оказание логистических услуг; соблюдения персоналом требований, обеспечивающих безопасность для жизни, здоровья, наследственности человека при оказании логистических услуг, а также сохранности имущества и охраны окружающей среды и т.д.; этичности поведения персонала» [2]. В то же время, как и в первом документе [1], не рассматривается необходимость развития мотивации и стимулирования труда кадров ЛС, не уделяется внимание повышению производительности их труда, не рассматриваются аспекты поиска на рынке труда необходимых кадров для логистической системы. Преимуществом по сравнению с первым документом является то, что в Стандарте [2] четко обозначен приоритет микроуровня – предприятием и объектом исследования выступает именно персонал предприятия.

В проекте Концепции Государственной программы развития логистической системы Республики Беларусь на 2016–2020 годы одной из проблем, сдерживающих развитие ЛС, определена следующая: «не организована стажировка профессорско-преподавательского состава, осуществляющего подготовку кадров в области логистики за границей, и консультации с ведущими зарубежными специалистами» [3, глава 5, п. 27, с. 14)]. Безусловно, этот аспект важен, однако в данном документе, с одной стороны, не учтены необходимые условия развития кадров и формирования рынка рабочей силы для логистической системы, а с другой – не рассматривается взаимодействие между системой высшего образования, где идет подготовка логистиков, и предприятиями, для которых, собственно, эта подготовка и осуществляется.

В проекте Закона Республики Беларусь «О логистической деятельности» от 2012 года среди субъектов хозяйствования в области логистической деятельности выделены «...юридические и физические лица, оказывающие логистические услуги, включая научные и образовательные учреждения...» [4, ст. 4)]. Безусловно, роль этих субъектов в подготовке кадров необходимой квалификации (*логистиков*) является основной, что отражено в проекте СТБ «Логистическая деятельность. Общие требования к профессиональной компетентности и порядку сертификации персонала логистического оператора» [5]. В то же время ст. 51 проекта Закона Республики Беларусь «О логистической деятельности» предусматривает, что Национальная система обеспечения и сертификации логистической компетентности физических лиц призвана обеспечить: «сбалансированность требований к знаниям, навыкам и умениям логистов различных уровней менеджмента компаний; объективную, правомерную и надежную процедуру аттестации физических лиц на логистическую компетентность; единообразный уровень подготовки специалистов логистов в различных высших учебных заведениях республики; повышение уровня знаний в области логистики и эффективности логистической деятельности в республике». При этом в Приложении к данному законопроекту («Структура и основные функции Национальной системы обеспечения и сертификации логистической компетентности физических лиц») в полной мере освещены функции системы подготовки кадров для логистической системы и требования как к ним, так и к тем, кто получает соответствующее образование [5].

Вышеизложенное обуславливает необходимость более подробного рассмотрения сущности кадрового обеспечения при формировании ЛС и определения приоритетной роли кадровой подсистемы в развитии всей системы в целом на уровне предприятия, являющегося, по сути, открытой экономической системой – составляющей и основной частью национальной ЛС.

Обобщая материал, который содержится в первоисточниках по логистике, можно выделить основные ее подсистемы: закупка; склады (складское хозяйство); запасы; транспорт; производство; распределение; сбыт; информация; кадры; сервис; финансы [6; 7]. В то же время такой подход к выделению основных подсистем ЛС вступает в противоречие с пониманием концептуальных основ управления ею, а именно: при такой классификации подсистем не выделяются структурные элементы, с помощью которых происходит воздействие на логистические процессы. Осознание данной методологической проблемы приводит к необходимости совершенствования подсистем ЛС с выделением в ней структурных элементов и процессов (таблица), на которые и направлено воздействие данных элементов при ее формировании.

#### Классификация подсистем логистической системы с выделением структурных элементов и процессов

Подсистема	Краткая характеристика подсистем логистической системы
<i>Подсистемы – структурные элементы</i>	
Кадры	Важнейшая подсистема, влияющая на выполнение всех логистических операций, обеспечивающая целенаправленную деятельность логистической системы в целом, так как располагает наиболее ценным ресурсом – персоналом (рабочей силой), способным к производительному труду.
Финансы	Представляет собой систему управления, планирования и контроля над финансовыми потоками на основе информации и данных по организации материальных потоков; выполняет ряд важных функций по обеспечению, учету и координации движения ресурсов в логистических процессах.
Информация	Поддерживает информационную связь между всеми подсистемами ЛС, одновременно выполняя функцию управления и контроля.
Транспорт	Связывает определенные элементы логистической системы (закупку, склады, запасы, производство, сбыт) транспортным процессом, обеспечивая одновременно бесперебойность и своевременность ее функционирования.
Склады (складское хозяйство)	Представлена складскими площадями в виде зданий, сооружений, площадок, а также необходимыми техническими средствами для перемещения и переработки материалопотока в «складском пространстве»; основное предназначение – размещение и хранение материального потока, преобразованного в запас, его переработка на складе и формирование в требуемый потребителем «формат» для более удобной транспортировки.
Запасы	«Кровеносная» подсистема – показатель жизнеспособности ЛС, гарантирующая ее высокую адаптивность к изменяющейся рыночной среде; характеризуется высокой затратностью. В целом влияет на экономичность ЛС, что зависит от обоснованной величины запаса.
<i>Подсистемы – процессы</i>	
Закупка	Обеспечивает логистическую систему материалопотоком в виде сырья, материалов и других ресурсов непосредственно от первоисточника.
Производство	Обеспечивает трансформацию (переработку) поступающего материального потока в востребованную рынком продукцию с минимальными затратами и заданным качеством.
Распределение	Обеспечивает выбытие материального потока из подсистемы производства и поступление его через логистические каналы и цепи с минимальными затратами к местам возможного потребления.
Сбыт	Обеспечивает своевременную реализацию готовой продукции потребителям с сопутствующим логистическим сервисом в нужном месте и в назначенное время; подсистема, интегрированная с маркетингом.
Сервис	Обеспечивает комплекс услуг, оказываемых в процессе заказа, производства, покупки, поставки и дальнейшего обслуживания продукции.

Очевидно, что важнейшие подсистемы-процессы призваны обеспечить формирование, функционирование и развитие логистической системы. В то же время без формирования подсистем-структурных элементов невозможно организовать ни один из процессов.

Приведенная характеристика подсистем дает возможность утверждать, что в каждой из них имеются предпосылки, формирующие и развивающие ЛС в целом. Данные предпосылки формируются исходя из целей функционирования отдельной подсистемы, которые достигаются при решении соответствующих данной подсистеме задач. В совокупности достижение цели функционирования отдельной подсистемы посредством решения определенных (конкретных) задач создают экономические и социальные предпосылки как формирования, так и развития ЛС. Для обоснования предпосылок развития ЛС необходимо выделить те подсистемы, которые являются базисом и представляют собой логистическую инфраструктуру данной системы, подсистемы, в которых, собственно, образуются потоки в системе, и подсистемы, которые характеризуют процессы системы. В этой связи, исходя из предложенной классификации, представленной в таблице, их можно сгруппировать следующим образом:

- *базисные подсистемы* – кадры (на уровне предприятий – персонал, на мезо- и макроуровнях – человеческие ресурсы), транспорт, склады (представленные такой совершенной формой, как логистические центры);

- *потоки системы* – формируются в таких ее подсистемах, как финансовая, информационная, запасы, что отображает движение всех ресурсов в системе;

- *процессы* – характеризуют закупки, производство, распределение, сбыт и сервис.

Базисные предпосылки – основа регулирования потоков всех ресурсов в системе. В то же время лишь посредством регулирования потоков возможно управлять закупочными, производственными, распределительными, сбытовыми и сервисными процессами в системе.

Принципиальным при выделении предпосылок является учет подсистемы «кадры», что обусловлено приоритетной ролью персонала и рабочей силы в развитии любой экономической системы, где ЛС не является исключением. Важность подсистемы «кадры» определяется, с одной стороны, созданием предпосылок для развития ЛС на основе решения задач по регулированию рынка труда как на макро-, так и на мезоуровне, а с другой – совершенствованием процесса управления персоналом на микроуровне (то есть на предприятиях). В данном случае эффективность кадровой подсистемы определяется наличием на предприятии кадров (персонала) необходимой квалификации (логистиков) и рабочей силы на макро- и мезоуровнях, способных выполнять задачи оптимизации логистических потоков и ресурсов системы.

С учетом же несовершенства регулирования данной подсистемы на макро- и мезоуровнях, что подтверждено наличием методологических проблем, выявленных при анализе программных и нормативно-правовых документов, приоритетным уровнем можно считать именно уровень предприятий, где и формируется базис для развития ЛС. Именно на этом уровне от качества работы персонала, мотивированного на достижение целей, которые стоят перед предприятиями, зарождаются предпосылки, позволяющие не только сформировать, но и развить ЛС. В данном случае можно говорить о том, что основными целями, на которые должен быть направлен механизм развития мотивации персонала предприятий ЛС, являются:

- *в базовых подсистемах* – развитие мотивации персонала кадровых служб предприятий всех отраслей к укомплектованию предприятий кадрами необходимой квалификации, способных выполнять задачи оптимизации логистических потоков и ресурсов системы; развитие мотивации персонала транспортных предприятий к минимизации затрат на транспортировку материального потока, совершенствования организации и управления транспортными процессами; развитие мотивации персонала складского хозяйства к минимизации затрат на хранение запасов и сопутствующую грузопереработку их в «складском пространстве», совершенствование самих процессов организации складского хозяйства и управление грузопереработкой внутри «складского пространства», а также оптимизации запасов;

- *в подсистемах регулирования потоков в логистической системе* – развитие мотивации персонала предприятий всех отраслей, образующих национальную ЛС, к эффективному управлению, планированию и контролю за финансовыми ресурсами в логистических процессах, что позволит предупредить перерасход финансовых ресурсов и их потери (в данном случае мотивированными должны быть не только руководители и персонал финансовых служб предприятий, но и все работники); развитие мотивации персонала предприятий всех отраслей к минимизации затрат на хранение, передачу и переработку информации на основе совершенствования процесса организации и управление информационными потоками в ЛС, что касается прежде всего менеджеров всех уровней управления на предприятиях;

- *в подсистемах управления процессами в логистической системе* – развитие мотивации персонала предприятий всех отраслей (в частности, работников служб, занимающихся снабжением) и предприятий торговли к обеспечению предприятия материалопотоком в виде сырья, материалов и других ресурсов непосредственно от первоисточника в кратчайшие сроки, по доступной цене, в необходимом количестве, в нужное время и соответствующего качества, что и определяет важность самого процесса «закупка», исходя из логистической концепции «5Р»; развитие мотивации персонала предприятий сферы производства (преимущественно служб материально-технического обеспечения, маркетинга и логистики) к минимизации затрат при соблюдении требований к заданному потребителем качеству в процессе трансформации (переработке) поступающего материального потока в востребованную рынком (потребителем, заказчиком) продукцию; развитие мотивации персонала предприятий всех отраслей (в частности служб сбыта) и торговых предприятий к своевременной реализации готовой продукции потребителям с сопутствующим логистическим сервисом, в нужном месте и в назначенное время с минимальными затратами к местам возможного потребления в процессе распределения; развитие мотивации персонала предприятий отраслей, предоставляющих сервисные услуги на полное удовлетворение запросов потребителя в товарах и услугах, обеспечение комплекса услуг во всех логистических процессах (в первую очередь, персонала торговых предприятий, транспортных, складов, то есть тех отраслей, которые напрямую работают с потребителем на последних стадиях логистического процесса – распределении и сбыте товаров и услуг конечному потребителю на рынке).

Определенные цели, на которые должен быть направлен механизм развития мотивации персонала предприятий, можно считать критериями оценки труда работников, которые имеют и отраслевой, и функциональный принцип, вытекающий из функциональных обязанностей персонала, решающего свои конкретные задачи на рабочих местах. Таким образом, *механизм развития мотивации персонала предприятий, основанный на принципах логистики, имеет как отраслевое, так и функциональное предназначение.*

Универсальность данного механизма обусловлена ролью и важностью мотивации персонала предприятий как экономической категории.

В силу определенных выше методологических проблем формирования подсистемы «кадры» на предприятиях можно считать, что их работники должны иметь наивысший уровень квалификации и мотивации к эффективному труду, который измеряется определенными выше критериями. В то же время трансформационные процессы и экономические отношения, связанные с интеграцией Республики Беларусь в наднациональную (международную) ЛС, требуют переосмысления роли мотивации персонала на микроуровне ЛС с выделением ее приоритетного значения. *Негативные тенденции требуют, с одной стороны, внесения кардинальных изменений в процесс организации работы персонала с точки зрения повышения уровня мотивации труда задействованных работников, а с другой – развития мотивации к приложению труда на предприятиях выпускников вузов Республики Беларусь, получивших специальность «логистика», поскольку именно трудовые ресурсы и работники являются самым главным и самым ценным ресурсом, от эффективного использования которого зависит развитие любого субъекта хозяйствования и любого предприятия.* При этом, исходя из методологии развития социально-трудовых отношений, на первый план выступает процесс совершенствования системы управления персоналом и мотивированности рабочей силы (или потенциальных работников) к приложению труда на предприятиях, формирующих ЛС на мезо- и макроуровнях национальной экономики.

Разрешение данной проблемы возможно посредством разработки, формирования и внедрения мотивационного механизма в системе управления персоналом на принципах логистики.

Следует отметить, что при достаточно широком рассмотрении проблемы развития мотивации персонала на предприятиях в научной и публицистической литературе [8–13] в большинстве своем попытки приспособить классические теории мотивации к современности с учетом логистических процессов и логистической концепции во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации в управлении персоналом предприятия.

На наш взгляд, с точки зрения задач, которые персонал предприятий должен решать для достижения целей развития подсистем ЛС, и определенных выше критериев эффективности их функционирования мотивацию персонала можно считать основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося трудового потенциала к их рациональному использованию в логистической цепи «от закупки до сбыта и сервиса» (включая послепродажную стадию). Главной особенностью в данном процессе является возрастающая роль личности работника в системе управления персоналом. Если это не учитывать, то сам процесс развития ЛС несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования в ЛС вследствие высокой степени неопределенности в жизни каждого работника, занятого в ней. Это обусловлено интеграцией Республики Беларусь в международную ЛС и возможной в связи с этим утратой отечественными предприятиями наиболее квалифицированной рабочей силы под воздействием такого фактора, как более высокий уровень оплаты труда на предприятиях других стран.

Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом, который позволит на основе сформированного мотивационного механизма обеспечить конкурентные позиции предприятиям Республики Беларусь в условиях международной конкуренции. Этот подход заключается, прежде всего, в применении новых технологий управления персоналом и создании совместных ценностей, социальных норм, установок поведения, которые регламентирует поведение отдельной личности в ЛС. В таких условиях мотивация персонала предприятия приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован, иначе говоря, мотивирован к достижению тех целей, которые стоят перед предприятием и характеризуют решение задач в логистических подсистемах.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Задачей развития мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение целей, стоящих перед предприятием, с максимальным эффектом. В то же время положение усугубляется тем, что темпы роста заработной платы на современном этапе развития экономики Республики Беларусь замедлились. Данные обстоятельства говорят о том, что трудоспособный человек, особенно выпускник вуза – высококласный логистик, может оказаться не мотивированным к приложению своего труда на предприятии, что чревато или уходом его «в теневой сектор», или выездом за пределы Республики Беларусь в страны, где уровень оплаты труда выше. Для предотвращения таких негативных тенденций необходимо сформировать необходимые стимулы к приложению эффективного труда логистиков, что предполагает пересмотр или значительное уточнение существовавших до настоящего времени принципов и подходов к построению системы стимулирования. Они должны быть направлены на превращение наемного работника в субъекта, заинтересованного в рациональном использовании ресурсов логистической цепи. Усиление побудительных мотивов и стимулов к этому – одно из условий функционирования экономики в любом обществе, что можно достичь разными методами. Например, совершенствованием управления и организации труда на основе

усиления внимания к конкретному человеку через его мотивированность. Не менее актуальным является необходимость изменения правовых и организационно-экономических основ деятельности субъектов ЛС в части регулирования оплаты труда, поощрения роста производительности труда и его эффективности.

Одним из первоочередных мероприятий для решения данной проблемы как с научной, так и с практической точек зрения должно стать развитие предприятий на основе формирования мотивационного механизма, направленного на нейтрализацию негативных тенденций, а именно сокращение численности занятых и низкого уровня заработной платы.

Если рассматривать национальную экономику как единый сбалансированный механизм, функционирование которого позволяет повысить уровень его конкурентоспособности, то как де-факто решение определенной выше проблемы должно зависеть от повышения качества менеджмента на каждом предприятии и мотивации менеджеров к повышению конкурентоспособности. При этом под менеджментом нами понимается классический подход к определению данной дефиниции в широком смысле, а именно: «Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей...; вид деятельности по руководству людьми...; область человеческого знания, помогающая осуществить сам процесс управления (менеджмента)...; определённая категория людей, осуществляющих работу по управлению...» [8].

При углубленном обосновании самого понятия «менеджмент» становится очевидным, что в нем присутствует именно та компонента («интеллект», «знания», «работа по управлению»), которая позволяет поставить во главу угла *качество системы высшего образования*. Очевидным становится тот факт, что без эффективной системы высшего образования, призванной подготовить квалифицированных логистиков, невозможно обеспечить процесс качественного менеджмента на основе перечисленных компонентов, равно как и разрешить перечисленные и множество других проблем формирования ЛС.

Таким образом, от мотивации преподавателей, с одной стороны, и качества знаний и интеллекта, которые формируются в системе высшего образования – с другой, зависит качество подготовки логистиков, способных решить самые сложные проблемы, обеспечить формирование и развитие ЛС и на основе этого повысить уровень ее конкурентоспособности. *Действенность мотивационного механизма в этом случае учитывает качество подготовки логистиков.*

*Такая действенность обеспечивается не только усилиями самих предприятий, а зависит от взаимодействия субъектов, управляющих ЛС и регулирующих в ней логистические процессы на макро-, мезо- и микроуровнях.* И если на первых двух уровнях необходимым условием разрешения проблемы является непосредственное государственное вмешательство с участием центров занятости для привлечения рабочей силы необходимой квалификации, то без усовершенствования системы управления персоналом на самих предприятиях никакие государственные меры и методы не позволят разрешить проблему. В данном случае необходимо совершенствование системы образования вообще и подготовки логистиков в частности. Это позволит предотвратить «утечку мозгов» из Республики Беларусь в другие страны с более высоким уровнем оплаты труда.

Качественность системы подготовки логистиков достигается посредством повышения качества преподавательского состава и учебных программ (состава дисциплин), предупреждением таких негативных явлений, как: отсутствие практического опыта у преподавателей (в том числе и высшей квалификации и должностей), подготавливающих будущих логистиков; отсутствие представлений о практических проблемах предприятий развития системы сегодня, что приводит к чрезмерности теоретизации базовых дисциплин при невозможности адаптации учебного материала к практическим реалиям; отсутствие постоянной связи между наукой (высшей школой) и практикой – предприятиями. Высшие учебные заведения должны иметь не формальные договоры с предприятиями о прохождении студентами практики на производстве, а реальные. При этом после стажировки студентов на предприятии в течение прохождения практик, получив квалификацию логистика и имея представление о проблемах развития системы на конкретном предприятии, трудоустроенный на нем выпускник вуза должен иметь возможность получать заработную плату более высокую, чем гарантированная «стартовая минимальная».

Нормативным документом при решении проблемы качества подготовки логистиков для предприятий должен стать помимо Стандартов системы высшего образования и Государственный Стандарт Республики Беларусь «Логистическая деятельность. Общие требования к профессиональной компетентности и порядку сертификации персонала логистического оператора» [5], где прописаны требования и критерии оценки к логистическим операторам, которые могут быть использованы при оценке труда логистиков непосредственно на предприятии для формирования поощрительных и компенсационных систем премирования.

Таким образом, целью разработки и внедрения мотивационного механизма на предприятиях можно считать формирование мотивационной макро-, мезо- и микросреды, что предусматривает решение таких общих задач для субъектов управления на всех уровнях, как: внедрение в систему управления персоналом эффективных методов привлечения высококвалифицированных логистиков; изучение и устранение негативных внешних и внутренних факторов в системе управления персоналом; согласование ин-

интересов сторон-участников, управляющих персоналом на предприятиях и на рынке труда одновременно; внедрение научных разработок в систему управления персоналом на основе повышения уровня мотивации менеджеров по персоналу в привлечение кадров необходимой квалификации.

*Роль образования и науки* в этом процессе состоит в следующем: *во-первых*, в перенесении акцентов на удовлетворение потребностей конкретных предприятий современными научными разработками по вопросам организации труда и производства, гуманизации труда, мотивации и стимулирования работников к эффективному труду. При этом необходимо возобновить, а в некоторых регионах создать систему обеспечения непосредственной обратной связи между наукой и предприятиями с удовлетворением потребностей последних в рабочей силе необходимой квалификации. При таких обстоятельствах можно говорить о том, что наука и образование будут выполнять свою основную функцию как в подготовке высококвалифицированных специалистов, так и в удовлетворении их социальных потребностей в процессе трудовой деятельности на основе одинаково полученной пользы между наёмными работниками и работодателями; *во-вторых*, необходимо тотальное внедрение научных разработок по вопросам усовершенствования системы управления предприятиями (организациями, учреждениями) на основе опыта японской системы менеджмента персонала. Акцент в этих разработках должен быть сделан, в первую очередь, на таких вопросах, как: обучение и профориентация на рабочем месте, пожизненный наём, культивирование корпоративного духа фирмы, формирование кружков качества, улучшение отношений в трудовых коллективах на основе повышения социально-психологического климата, обмен достижениями технологий управления и тому подобное.

На наш взгляд, работа в данном направлении позволит разрешить проблемы формирования и развития ЛС за счет совершенствования механизма управления наиболее ценным из всех видов ресурсов – трудовым, сформировать достаточный кадровый потенциал в каждой подсистеме для повышения ее конкурентоспособного уровня в условиях интеграции Республики Беларусь в наднациональную (международную) ЛС.

При условии выполнения наукой и образованием этих заданий, как свидетельствует опыт предприятий индустриально-развитых стран, на микроуровне создаются обоснованные предпосылки для повышения эффективности труда и прибыльной деятельности каждого субъекта ведения хозяйства, повышения доходов как работодателя, так и наемных работников, что позволяет последним удовлетворять свои социальные потребности.

Круг проблем, определённый лишь в общих чертах, требует их разрешения с точки зрения формирования эффективного мотивационного механизма повышения качества подготовки логистов в современных условиях интеграции Республики Беларусь в наднациональную (международную) ЛС, что обеспечивает развитие предприятий данной системы. Формирование такого механизма невозможно без взаимовыгодного сотрудничества и участия трех сторон: 1) государства (как координатора отношений между системой высшего образования и предприятиями, с одной стороны, и финансового «донора» – с другой); 2) вузов (как основных субъектов, отвечающих за качество подготовки высококлассных менеджеров и логистов в соответствии с запросами предприятий, а не только за качество предоставляемых образовательных услуг); 3) предприятий (как субъектов, заинтересованных в собственном развитии на основе современного качественного менеджмента и создании стимулов для привлечения высококлассных логистов – выпускников вузов). В этом случае качество подготовки руководителей и специалистов в сфере логистики зависит от следующих факторов:

- достижения сбалансированности между количественным составом выпускников вузов и потребностями рынка труда;
- обеспечения выпускников вузов первым рабочим местом и достойной заработной платой;
- повышения профессионального уровня преподавателей с акцентом на их производственно-практическом опыте;
- повышения качества преподавания базовых дисциплин, связанных с организацией производства и труда;
- установления тесной связи между каждым вузом и базовым предприятием, где студенты проходят практику и куда после окончания вуза трудоустраиваются.

Перечисленные направления, безусловно, являются эффективными с практической точки зрения лишь при условии мотивации всех сторон-участников данного процесса: вузов, предприятий, центров занятости в регионах Республики Беларусь.

В заключение следует отметить, что лишь незначительная часть перечисленных мероприятий, направленных на формирование мотивационного механизма на предприятиях, отражены в главе 15 Программы развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года, где отмечается важность подготовки в системе высшего образования, повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников [1]; в Государственном Стандарте Республики Беларусь СТБ 2306-2013 кратко описаны требования к оказанию логистических услуг [2], которые также могут быть учтены при оценке и оплате труда персонала, предоставляющего данные услуги. Показательным в части решения проблем

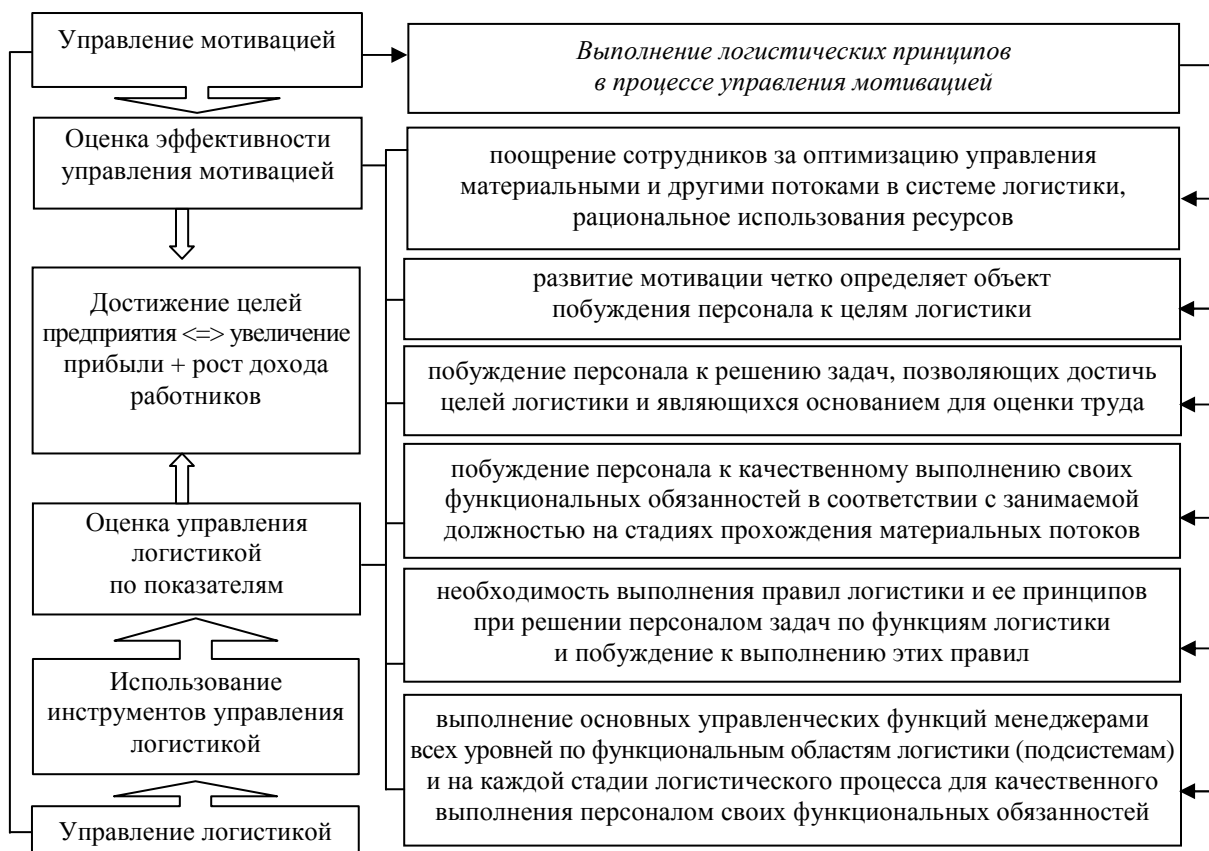
подготовки кадров для ЛС являются Приложения к проекту Закона Республики Беларусь «О логистической деятельности» от 2012 года [4], где освещены функции системы подготовки кадров для ЛС и требования как к ним, так и к тем, кто получает соответствующее образование. Тем не менее это лишь небольшая часть тех мероприятий, которые необходимо проводить при формировании механизма развития мотивации персонала предприятий, основанного на принципах логистики.

Смещая же акценты на уровень микрологистической системы, при формировании механизма развития мотивации персонала, основанного на принципах логистики, следует придерживаться следующих рекомендованных нами **принципов**:

1. *Сбалансированность между системами управления мотивацией и персоналом.* В данном случае учитывается, что управление мотивацией является, с одной стороны, функциональной подсистемой самой системы управления персоналом, а с другой – сложной задачей и функцией по управлению человеческими ресурсами, которая позволяет достичь цели, стоящие перед предприятием посредством решения задач по формированию каждой из логистических подсистем. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что суть управления мотивацией в системе управления персоналом заключается в действенности всех подсистем управления персоналом, а именно созданных благоприятных условий работы, трудовых отношений, улучшенном учете персонала, планировании, прогнозировании и маркетинге персонала и т.д.

2. *Адаптированность процесса управления мотивацией персонала к целям логистической системы цепи поставок.* В данном случае следует учитывать, что рассмотрение процесса управления мотивацией персонала предприятий в цепи «закупка – производство – сбыт» должно основываться на использовании современных форм формирования логистики – цепи управления, информационных и материальных потоков, которые включает в себя логистическая цепочка.

3. *Выполнение логистических принципов в процессе управления мотивацией* с учетом возможного спектра инструментов оценки эффективности процесса мотивирования, достижения целей предприятия, сбалансированности процессов управления логистикой и мотивацией на предприятии (рисунок).



**Процесс управления мотивацией персонала с использованием инструментов логистики**

Соблюдение изложенных принципов позволяет на практике сбалансировать два процесса (управление мотивацией и логистическими потоками) и на основе оценки принять меры для улучшения этих процессов для достижения целей предприятия.



4. *Формирование логистически-мотивационной среды на предприятии.* Исходя из характеристики ЛС, мотиваторы персонала должны обеспечить его развитие. Таким образом, логистическая и мотивационная системы на предприятии должны быть взаимодополняющими, и в совокупности позволить сформировать единый механизм, который предусматривает создание благоприятных условий для развития предприятия на основе развития мотивации персонала.

Очевиден тот факт, что без учета уровня мотивации персонала на каждой стадии логистического процесса и в каждой логистической подсистеме невозможно разработать дееспособную стратегию управления персоналом, сбалансированную со стратегией управления предприятием в целом. Таким образом, механизм развития мотивации персонала предприятий, основанный на принципах логистики, можно считать эффективным методом стратегического управления как персоналом, так и предприятием, что создает благоприятную логистически-мотивационную среду и предпосылки для улучшения экономических показателей и хозяйственной деятельности предприятия в целом.

5. *Объективность оплаты труда персонала предприятия* – зависимость размера заработной платы работника от степени достижения целей при формировании подсистем ЛС. Сущность данного принципа состоит в определении размера заработной платы отдельного работника предприятия с ее делением на основную и дополнительную, оценкой степени выполнения каждым работником своих функциональных обязанностей, в зависимости от достижения цели развития логистической подсистемы.

В общем виде заработная плата работника ( $Z_{н.р}$ ) по данной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{н.р} = d\Phi OT_{г_i} + d\Phi OT_{а_i} + d\Phi OT_{н_i} + d\Phi OT_{г_{од_i}},$$

где  $d\Phi OT_{г_i}$  – доля заработной платы работника в гарантированном фонде оплаты труда подразделения ( $\Phi OT_{г_i}$ ), состоящая из выплат по тарифной ставке (должностному окладу) ( $Z_{н.г.р}$ ) и доплат и надбавок к тарифной ставке (должностному окладу), предусмотренных нормами действующего законодательства ( $Z_{д.г.р}$ ), руб.;  $d\Phi OT_{а_i}$  – доля заработной платы работника в фонде авторских вознаграждений подразделения ( $\Phi OT_{а_i}$ ), состоящая из доплат и надбавок к тарифной ставке (должностному окладу) за эффективность выполнения функциональных обязанностей по достижению целей формирования подсистемы, руб.;  $d\Phi OT_{н_i}$  – доля заработной платы работника в поощрительном фонде подразделения ( $\Phi OT_{н_i}$ ), состоящая из ежемесячных компенсационных выплат (премий) за экономию ресурсов при формировании подсистемы в целом по подразделению предприятия, руб.;  $d\Phi OT_{г_{од_i}}$  – доля заработной платы работника в годовом фонде премирования работников подразделения ( $\Phi OT_{г_{од_i}}$ ), состоящая из ежемесячных компенсационных выплат (премий) по итогам работы предприятия за год при эффективности ЛС ( $P_{год.р}$ ), руб.

Таким образом, применение данного методического подхода позволяет установить непосредственную зависимость размера оплаты труда каждого работника предприятия от конечного результата деятельности персонала – достижения целей при формировании подсистем ЛС. Данный подход оказывает стимулирующее воздействие на персонал и способствует развитию его мотивации к формированию и развитию ЛС.

На основе проведенного научного исследования можно сделать следующие **выводы**:

1. Несмотря на необходимость развития ЛС в Республике Беларусь, в принятых и разработанных программных и нормативно-правовых документах не учитывается важность кадровой составляющей, в первую очередь на микроуровне, что является существенной научной проблемой.

2. Данная научная проблема обусловила необходимость конкретизации сущности ЛС с выделением в ней приоритета кадровой подсистемы, что позволило выделить в самой системе структурные элементы и подсистемы-процессы.

3. Для обоснования предпосылок развития ЛС выделены базисные подсистемы, подсистемы, представляющие логистическую инфраструктуру, подсистемы, в которых образуются потоки и которые характеризуют процессы системы.

4. Притом что кадровая подсистема выделена базисной, определена роль кадров и роль механизма мотивации персонала в каждой из подсистем ЛС относительно категорий персонала, решающих функциональные задачи по развитию системы.

5. Доказано, что механизм развития мотивации персонала предприятий, основанный на принципах логистики, имеет как отраслевое, так и функциональное предназначение, что позволяет развивать мотивацию персонала как в отраслевом, так и в функциональном аспектах.

6. Для развития ЛС в Республике Беларусь предложены конкретные меры по повышению уровня мотивации труда работников, развитию мотивации к приложению труда на предприятиях, входящих в ЛС и выпускников вузов Республики Беларусь по специальности «логистика» к трудоустройству. Определена ведущая роль образования и науки в этом процессе.

7. Формирование механизма развития мотивации персонала, основанного на принципах логистики, является необходимой мерой развития ЛС в Республике Беларусь. Для его внедрения на практике

обоснованы принципы, главным из которых выступает объективность оплаты труда персонала предприятия, согласно которому размер заработной платы работника зависит от степени достижения целей при формировании подсистем ЛС.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Программа развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года: утв.: постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 29 августа 2008 г. № 1249.
2. Услуги логистические: общие требования и процедура сертификации: СТБ 2306-2013 от 29.01.2013 № 7. – Введ. в действие с 01.11.2013. – Минск: Изд-во «Госстандарт», 2013. – 10 с.
3. Проект Концепции Государственной программы развития логистической системы Республики Беларусь на 2016–2020 годы. – Минск: БелНИИТ «Трнастехника» М-ва транспорта и коммуникаций Респ. Беларусь, 2015. – 20 с.
4. О логистической деятельности: проект Закона Респ. Беларусь от 2012 г. – Минск: М-во транспорта и коммуникаций Респ. Беларусь, 2012. – 41 с.
5. Логистическая деятельность. Общие требования к профессиональной компетентности и порядку сертификации персонала логистического оператора / Гос. Стандарт Республики Беларусь (проект). – Минск: Госстандарт, 2013. – 10 с.
6. Миротин, Л.Б. Основы логистики: учеб. пособие / Л.Б. Миротин, В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 200 с.
7. Бауэрсокс, Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – 2-е изд.; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – С. 359–388.
9. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 50–52.
10. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2001. – № 7. – Прил. – С. 44–47.
11. Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 48–49.
12. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2000. – № 1. – С. 169–174.
13. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83–88.

Поступила 05.01.2016

#### PROBLEMS AND THE PREREQUISITE OF THE CADRE GUARANTEE OF DEVELOPMENT OF THE LOGISTIC SYSTEM OF REPUBLIC BELARUS

*O. DODONOV, A. MALEI, A. SAMOILAVA*

*In the article is led the scientific problem of the defined by example examination of the role of personnel in the development of the logistic system of republic Belarus' on the basis of the analysis of the content of program and normative- lawful documents; it is refined the classification of the subsystems of logistic system on the basis of the isolation of the subsystems of structural and the processes, flows and basic, where the priority is returned to cadre subsystem; is substantiated the mechanism of the development of the motivation of personnel on the principles of logistics with the concrete definition of the functions of the leaders of enterprises, organs of executive power, system of higher education; the principles, which are necessary for molding of the mechanism of the development of the motivation of personnel in the logistic system of enterprise with the isolation as this main principle as "objectivity of the remuneration of the labor of personnel of enterprise", are substantiated; procedure is proposed to determining the dimension of wages of the individual worker of enterprise depending on the achievement of the objective of the development of logistic subsystems.*

**Keywords:** *logistics, logistic system, motivation, personnel, enterprise, the labor market.*